

中国百事可乐的绩效考评系统研究

廖光青

指导教师：廖泉文教授

厦门大学博硕士论文摘要库

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 9715104

UDC\_\_\_\_\_

# 学 位 论 文

## 中国百事可乐的绩效考评系统研究

廖 光 青

指导教师姓名: 廖泉文 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2001 年 11 月

论文答辩日期: 2001 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2001 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2001 年 11 月

## 内 容 提 要

企业的成功是与许多因素紧密相关的，其中最重要的一个因素之一是企业人力资源的表现，而人力资源的表现又与企业的绩效考评管理息息相关。百事集团作为一间拥有百年历史的跨国企业，伴随中国的改革开放进入中国已近二十年，这期间，百事集团适应市场国际化的需要，在其分区——中国百事可乐公司，植入百事集团的各种管理方法并运用其先进的管理工具来达成企业的管理需要。作为企业管理重要组成部分的绩效考评系统，为百事集团在中国的成功运作打下了非常重要的基础。随着中国经济改革的不断深入，中国加入世界贸易组织(WTO)在即，中国的企业走向国际化的进程也日益加快，中国百事可乐公司的绩效考评系统无疑会对中国企业在这方面与国际接轨具有深层意义。

本文正是在这样的背景下收集了大量来自于百事公司的翔实资料，研究并展示了一间跨国公司绩效管理的方方面面及对这些方面的有关分析、总结。全文分为四大部分。

第一部分介绍了百事绩效考评的目的、频度及主体。它通过对绩效考评的各种目的的介绍，强调了百事集团考评的三大核心目的：绩效表现反馈、薪资回顾、员工职业发展。同时介绍了百事绩效考评执行的频度及各种考评主体：主管、员工自己、同事、团队、客户、下属、360度考评在考评中的角色。

第二部分介绍了各种绩效考评方法并分析了这些方法的利、弊。在百事可乐公司，通过采用360度考评来为员工的横向发展提供全方位的信息反馈，为员工领导能力的建立奠定必要的基础，同时又在员工的专业方面运用职务资格考评为员工的纵深发展提供支持。目标管理法作为一种最为主流的方法在百事得到了完全运用，因为它能提供更为客观的信息、能将组织与个人有机地联成一体，但由于其本身固有的缺陷：有可能促成短期效应，不能考察员工在工作活动中的其他一些重要的行为特征，如合作性、主动性等等，而不得不辅以其他特征考评法(等级考评法、强选法、短文法)、行为考评法(行为锚定法、关键事件法)，根据考评的不同目的来加以利用。特征方法比较简单且容易开发，但是其无法排除的主观性在给员工反馈时变得苍白无力，行为方法虽然能

为员工发展提供更为具体的信息，但是其开发与推行都显得成本过高。在此基础上，提出了对绩效考评方法的选择，作出了对各种考评错误的分析。

第三部分介绍并剖析了保证绩效考评成功的重要方面：绩效考评培训及面谈。绩效考评面谈的质量直接关系到百事绩效管理最终是否成功。百事通过不断的培训来强化经理人员面谈的技巧，并强调通过提高员工在考评中的参与满意度及聪明的目标设置来改进员工的绩效表现，促进员工的职业发展。这部分运用了案例分析来介绍百事绩效考评中的各种考评培训工具及各种面谈方法。

第四部分介绍了绩效考评的后续工作及其实用意义。它按绩效考评结果的分类：出色、经常超标、达标、不达标而采取了具有针对性的措施来保证公平、合理、有效地激励员工，同时建立了员工上诉程序及进行员工辅导，达成百事绩效考评的绩效表现反馈、薪资回顾、员工职业发展的目的。

关键词：中国 百事可乐 绩效考评

## 目 录

前 言 .....	1
第一部分 绩效考评的目的、频度及主体 .....	2
一、绩效考评及其目的 .....	2
(一)绩效考评的定义 .....	2
(二)绩效考评的目的 .....	2
二、绩效考评执行的频度 .....	3
三、绩效考评的主体 .....	4
(一)经理/主管考评 .....	4
(二)员工自评 .....	4
(三)同事考评 .....	5
(四)团队考评 .....	5
(五)客户考评 .....	6
(六)下属考评 .....	6
(七)360 度考评/全方位考评 .....	7
第二部分 绩效考评的方法 .....	9
一、绩效考评的方法及其利、弊分析 .....	9
(一)特征方法 .....	9
(二)行为方法 .....	12
(三)结果方法 .....	15
(四)其他方法 .....	18
二、绩效考评方法的选择及各种错误的分析 .....	19
(一)绩效考评方法的选择 .....	19
(二)绩效考评错误的分析 .....	20
第三部分 绩效考评培训及面谈 .....	22
一、制订工作目标、个人发展目标的培训 .....	22
(一)目标设置的目的 .....	22
(二)目标设置的过程 .....	22
(三)目标的聪明性 .....	24

(四)目标分类 .....	25
二、绩效考评面谈的目的、程序及百事集团的面谈辅导工具 .....	27
(一)考评面谈的目的 .....	27
(二)考评面谈的程序 .....	27
(三)考评与职业发展的面谈辅导 .....	35
(四)经理的面谈技巧 .....	36
(五)几种面谈方法 .....	40
第四部分 绩效考评的后续工作及其实用意义 .....	42
一、绩效考评结果的分类 .....	42
(一)出色 .....	42
(二)经常超标 .....	43
(三)达标 .....	43
(四)不达标 .....	43
二、上诉程序的建立 .....	45
三、员工辅导 .....	45
四、其他后续工作 .....	46
后    记 .....	48
主要参考文献 .....	49

## 前 言

中国即将加入 WTO，中国企业的国际化进程日益迫切，而如何提高中国企业的国际竞争力，使其如其它欧美跨国企业一样具有很强的生命力，则是一个非常重要的课题。而一个企业的成功是由各种各样的因素所决定的，随着时代的进步，人的因素在企业中起着越来越重要的作用。如何将人与组织的目标有效地结合在一起，发挥其  $1+1>2$  的作用，使组织与这个组织中的个体均能达成共同的目标，来实现个人与组织的双赢，绩效考评则功不可没，并成为现代企业管理中一个颇为热衷的话题。

百事集团自 1898 年起立伊始，至今已有一百零三年的历史。作为一个拥有百年历史的北美跨国企业，它在将组织目标与个人目标达成一致来实现其商业化目标的过程中，不断推陈出新，运用代表先进管理哲学与理念的各种绩效管理方法，在绩效考评管理的行政职能与发展职能方面不断探索，锐意进取，使这些方法与企业本身的需要与特点相结合，保持了企业旺盛的生命力，开发了企业员工的潜能，使百事集团在市场竞争中常胜不衰。它在进入中国的二十年间，将百事的绩效考评系统在其分区——中国百事可乐公司加以推广并运用，注重企业的发展与员工的成功二者必然的联系，推崇企业目标、组织能力及个人能力的考核，综合运用多种考评方法来实现组织与个人的双赢，达到了在中国发展的预期效果，并为有效地利用中国当地的人力资源找到了突破口。

有鉴于此，本文力图通过对代表现代企业的中国百事可乐公司的绩效考评系统的分析来探寻其企业成功的原因，以期能够对中国企业传统的绩效考评改革具有一定的参考价值。



## 第一部分 绩效考评的目的、频度及主体

百事集团自一九八一年在中国深圳成立首家合作企业以来，先后在广州、福州、北京、上海、南昌、桂林、成都、重庆、长春、天津、南京等地建立了合作、合资灌瓶厂，并于一九九五年正式成立了其全资公司：中国百事可乐公司，负责百事集团在中国的所有投资事宜，下设东、西、南、北四大区域来支持其在中国的合作、合资灌瓶厂能力的成长。百事集团在运用各种现有的管理方法、工具来实现其商业目标的同时，又充分尊重及帮助发展了它在中国的各种系统，特别是在人力资源管理的绩效考评方面，改变了过去传统的、封闭似、强迫性管理为现代的、开放似、激励性管理，注重员工个人的自我发展，并使之与企业目标相结合，让员工成了百事的宝贵资源，对百事的经营与发展起了重要的作用，为百事在中国的成功奠定了非常重要的基础，下面就中国百事可乐绩效考评的几个方面做有关探讨。

### 一、绩效考评及其目的

#### (一)绩效考评的定义

绩效考评在百事集团内是一种正式的员工评估制度，它是指对照工作目标，通过系统的方法、原理，来评定和测量员工的工作目标完成情况、工作职责履行程度、工作效果及员工的发展情况等等，并通过考评面谈将有关结果反馈给员工，促进员工提高与发展，最终达成企业与员工双赢的过程。

它是企业管理者与员工之间的一项管理沟通活动，其结果可以直接影响到员工的薪酬调整、奖金发放、职务升降及职业发展方向等员工的切身利益，同时绩效考评的成功与否又是组织是否健康的一个重要标志，它可以直接影响到员工的士气、公司的文化以至于公司的成败，从而如一柄双刃剑直接影响到组织与被考评的个人。

#### (二)绩效考评的目的

绩效考评的目的有以下八个方面：

##### 1、组织对员工的绩效考评的反馈

- 2、评估员工和团队对组织的贡献
- 3、为员工的薪酬决策提供依据
- 4、为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据
- 5、对招聘选择和工作分配的决策进行评估
- 6、了解员工和团队的培训及教育需要
- 7、对培训和员工职业生涯规划效果的评估
- 8、对工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息

在百事集团，绩效表现反馈、薪资回顾、员工职业发展是绩效考评的三大最为主要的目的，但在形式上则表现为独立的绩效及发展回顾表(参见表 3-7)及个人发展计划(参见表 3-4)的完成。正如大多数北美企业一样，百事的考评信息除了用于员工工作的改进、“按绩效付酬”、为员工提供有效的发展反馈外，它还被用来作为人事决定的依据，例如有关员工升职、调职或降职的决定往往是基于绩效考评报告做出的，同时通过这种考评可以检查出在人力资源招聘、选择、工作分配、培训和激励等方面的问题，为了解培训效果、培训需求，进而制订员工和团队的培训计划提供了参考依据；而且，有关考评的信息可以成为制订下一步工作计划、做出预算和人力资源年度规划的基础；最后，对员工某一阶段的绩效情况的存档，可以有效地防范因错误终止合同或不公平的雇佣实践而引起的指控。

## 二、绩效考评执行的频度

在百事，考评执行的时间间隔一般为一年两次，即年中(6月30日)与年末(12月30日)各一次。在年中的考评主要是针对员工前半年(1月1日至6月30日)目标完成的情况做出的一个总结与回顾，并根据市场的状况及员工绩效表现，在整个公司范围内小幅度地进行薪资调整，或作了相应的员工发展的工作轮换等，并对后半年的工作目标、工作计划、员工个人的发展再一次讨论与拟定相应的行动步骤。年末的考评，考评期间为每年的1月1日至12月30日，除了影响一年一度的公司员工整体薪酬调整外，还会根据公司绩效表现、员工绩效表现做出奖金的分配，及有关员工职业发展的变化，如升职、工作部门的转换、做出员工需要的培训计划等等。

由于在一些特殊情况下, 如一个非常重要的项目或重大的事件发生后, 员工在其中做出了特别突出的贡献, 或由于某个时间, 人力资源市场发生了特别大的变化(如市场高科技人员的短缺, IT 人员缺乏), 这时就会按照大前提下的关键事件的灵活原则, 对员工即时进行绩效考评并作出薪酬及其他方面的有关调整, 这既及时肯定了员工的表现同时又适应市场的变化有效地留住了组织所需的人才。但是, 太过频繁的考评会耗费很多的时间、人力及物力, 而组织的资源是稀缺的, 在这种情况下, 这类灵活的考评一般不会经常发生。

### 三、绩效考评的主体

正如存在多重考评标准一样, 在百事集团也存在多重绩效考评者, 按照今天百事工作的复杂性, 想当然地认为一个人能完全地观察和评估一位员工的表现其实是不现实的。在百事可乐公司, 考评者可以是主管、同级同事、团队成员、自己、下属及客户, 每个人都可能参与别人的考评并成为考评者。但它在中国绩效考评的发展, 却是一个渐进的过程, 由最初的经理/主管考评发展到今天的全方位考评, 经历了一个伴随百事业务发展及充分利用现代管理工具的过程。

#### (一) 经理/主管考评

百事最初进入中国时, 其所采用的考评主要是以传统的经理/主管考评为主。这种考评认为, 主管是处于最好的位置来观察员工的表现的。但是实际情况是: 主管总是抱怨没有足够的时间来全面观察员工。假如不能采取有效及可靠的措施来解决这个问题, 那么考评就可能会因缺乏精确性而失去意义。在百事, 为了尽可能避免经理或主管对一个员工进行独立考评时可能出现的不准确性, 减少带有偏见或仅看表面的情形, 此经理或主管的上级一定会检查有关考评结果, 并在需要时提出补充意见, 这样就会使经理对员工的考评相对更客观。百事集团所有的绩效考评, 都采取了除员工的主管外, 主管的上级会复验并签署的措施。

#### (二) 员工自评

随着绩效考评的日趋人性化, 为了增强员工对考评的参与性并寻求与经理考评的共同点及差异性, 百事集团逐渐要求员工在主管进行正式的考评面谈

前，先完成自我的考评表(不含考评打分)，以供主管参考及为进行有效的考评面谈作好准备。其好处在于，自评可使员工认真考虑其长处及短处，为主管消除考评面谈中的障碍打下基础。考评面谈期间，主管及其员工通过讨论最后达成一致的考评意见。但自评的不足之处在于考评者对自己的评估较之其主管更宽松，且很容易就给自己的评估套上一个光环。因此自评在许多大公司中主要是用来针对员工的职业发展，但在百事集团，自评除了这个目的外，还用来结合其他方法对员工的绩效进行考评，自评信息对整个考评来讲，可成为非常有价值的资源。

### (三)同事考评

比起主管考评，同事考评被认为能为员工提供更为精确及有效的信息。通常情况下，员工都将其最好的一面展现在他们的主管面前，主管的观察往往具有一定的局限性，而那些同被考评的员工一道工作的同事则能看见这个员工更为实际的方面，在一定程度上能提供有别于上级的信息，对他们经常相处的伙伴的领导能力、人际交往能力，及其它的长处与短处都能在日常的接触中得到评价。尽管此方法被大多数公司认为是最精确判断员工行为的方法，但是在百事可乐公司其仅做为一个针对员工职业发展的辅助方法，而不会将其完全直接引入绩效考评的评分系统中，其原因有三：

- 1、同事考评是一种简单的大众化比赛；
- 2、主管在考评中不情愿放弃控制权；
- 3、那些收到较低分数的同事可能受到其他同事的伤害。

同时，使用这个方法的时候，须确保有关信息的严格保密，以免产生不必要的人际斗争、伤害感情或在同事之间带来敌意。有鉴于此，百事可乐公司在征求同事间的意见时，提醒大家本着真诚、客观的态度来做出相应的评价，对考评者的选择也是那些与被考评者工作联系较多、对被考评者较为了解的人员，而非那些对被考评者意义不大的意见，同时表明：仅仅被考评者的主管可以看到所有其他人对此员工的评价。

### (四)团队考评

在通常情况下，个人评估被划分为各个职能方面，从而分离了团队的至关重要性，而在一个团队中，团队的成功与否几乎同其中的任何一个员工都是分

不开的，因此在百事可乐的考评系统中将团队考评作为绩效考评的一部分，它以每个特定团队的销售业绩、现金流量及税后利润等为衡量标准，来衡量此团队的整体水平。它打破了个体间的阻碍并鼓励员工们通过共同的努力来达成一致的目标。这种方法系统化地通过利用团队激励以及整个小组薪酬的变化来完成相关任务，百事集团绩效考评的一个明显特点就是员工的奖金会与员工所在的团队绩效紧密挂钩。

#### (五) 客户考评

此考评又分为内部客户考评及外部客户考评。在百事集团，目前主要应用了内部客户考评。所谓内部客户主要是指公司内任何一个依赖于某个员工的工作结果的个体。例如，薪酬福利主管须为其他部门员工提供有关工资、福利方面的支持，则这些公司内部职员可成为执行内部客户考评的候选人。当这种方法被应用于员工的职业发展时，它能为一个员工的价值增值提供相当有用的反馈。而利用外部客户的考评来收集绩效信息在百事公司还未正式采用，仅有一些经理将外部客户的信息反馈输入进对其下属的考评中做为参考，成为一种非正式的信息来源。

#### (六) 下属考评

下属考评已被许多公司用来给经理人员提供其下属怎样看待他们的反馈意见。下属由于经常与他们的上级接触并通过这个独特的位置来观察许多与表现相关的行为而处于一个极佳的位置来评价他们的经理。那些最适于通过下属考评来判断的表现范围包含领导能力、口头沟通能力、权力分派、团队努力的协调及对下属的兴趣。然而，相关于经理特定工作任务的范围，如计划、组织、做预算、富有创新力及分析能力等等，用这种方法通常不太合适。

由于下属考评给予员工凌驾于其上级的权力，特别是当它有可能被用来做为一个薪酬决定的时候，经理们很可能比较犹豫采用这种方法，因此，在百事集团仅利用这些信息来为经理的职业发展提供反馈，这样就得到了经理们的普遍欢迎。为了避免下属考评可能存在的潜在问题，如经理对下属的打击、报复、压制等等，在百事公司，下属考评均采用不记名形式，并由公司以外委托的咨询机构综合所有考评者的意见做出反馈。

## (七)360 度考评/全方位考评

将上述所有考评者的有关信息结合在一起就产生了具有多重考评者的 360 度考评(也可叫做全方位考评)。它旨在给员工提供一个尽可能准确的来自于不同方面(主管、同事、下属、客户等等)有关其表现的输入。在百事集团, 360 度考评仅用于员工的职业发展, 它包含如下的一个程序:



图 1-1 百事集团 360 度考评的程序

实际上, 在百事的 360 度考评的运用中, 它主要是针对员工的领导能力与管理行为作出的一个评价, 以便员工通过获得的反馈信息来认识自己的长处及有待提高的方面。在百事, 360 度考评是一个非常有意义和强有力的工具, 它可帮助员工提高在管理、领导、合作精神等方面的认识水平。由于所有考评者的结果由百事以外的咨询公司利用权重平均数及其它量化方法进行汇总分析, 并得出综合评估报告, 故最大限度地做到了反馈的匿名性和保密性。具体体现在如下方面:

1、如果考评者是一个直接下级、同级人员或其他工作相关者, 则被考评者绝不会看到他们所做出的评价。

2、但是如果考评者是一个直接经理, 则被考评的直接下属将会看到来自他/她的上级的评价。被考评者自己、直接经理及第二级经理的反馈信息, 包括书面评价, 都将分别列出, 可以辨别。

3、仅有被考评者的经理、人力资源部的有关人员、被考评者本人才能看到相关的 360 度反馈报告。

表 1-1 列出了 360 度考评的优、缺点。

表 1-1     360 度考评的优、缺点

<p>优点：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 多方面收集的信息更综合、更客观地反映被考评者的业绩能力和态度。</li><li>2. 信息质量更好。</li><li>3. 因为信息来自于更多人， 而非某个人， 故可减少偏见。</li><li>4. 来自同事及其他人的反馈意见可以使员工更好地把握自我发展的方向。</li></ol> <p>缺点：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 由于需结合所有的反馈而使系统在管理上更为复杂。</li><li>2. 假如这个员工感到反映者已“叫得过分了”， 反馈能暗示并引起忿恨。</li><li>3. 难免有冲突的意见， 虽然从相关方面看可能都是准确的。</li><li>4. 要求相关的培训来使这个方法更为有效地工作。</li><li>5. 员工可能通过相互间给无效的评估来“玩弄”这个工具。</li></ol>
---

## 第二部分 绩效考评的方法

### 一、绩效考评的方法及其利、弊分析

在中国百事可乐公司，绩效考评的方法也经历了一个发展与渐进的过程，伴随着技术的进步、法律的要求，新的与考评目的更一致的方法逐渐取代旧的、不适应时代要求及评估目的老方法。这些方法包括考察员工的特征、行为到工作结果这样一个过程。员工的特征是员工行为的原因，员工的行为可帮助我们了解员工是否在努力完成工作任务，员工的工作结果则可被用于证实员工的行为和组织目标间的联系，具体到在百事可乐公司考评的特定方法上，则可以分为考评等级法、关键事件法、行为锚定法、目标管理法等等。

#### (一)特征方法

特征方法被用来衡量某个员工拥有某种性格特征的程度，对工作和组织来讲这些特征如独立性、创造力、主动性等是重要的。但是，如果没有基于工作分析的仔细的设计，这种评估很容易引起主观或偏见性。以下的考评等级法就属于特征方法中的一种。

#### 1、考评等级法

考评等级法是绩效考评的一种常用方法。在百事可乐公司的应用中，每个被考评的行为由一个等级所代表，由考评者标出被考评者拥有该行为的程度。下面来看一看在百事可乐的 360 度考评中有关这种等级的解释：

有关等级的详细定义：

##### 5—优秀程度(特长)

此方面的表现绩效被认为成为基准或“黄金标准”。大家对此员工在这方面的领导能力有一个完全一致的认同，即“超出一般的特长——超常”。当在辅导其他人有关怎样在这方面提高时，可将此人当作模范来列举。

##### 4—可观程度(长处)

对百事集团来讲，此表现是高于标准，但不够成为特长。

##### 3—中等程度(达标)

对百事集团来讲，绩效表现达到我们所要求的高标准。

##### 2—一些程度(机会点—需要某些提高)



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库